

Katarzyna Plebańczyk

W STRONĘ BADAŃ NAD ZARZĄDZANIEM W KULTURZE

SŁOWA KLUCZE: zarządzanie kulturą – badania – polityka kulturalna – ekonomika kultury

KEY WORDS: culture management – researches – culture policy – culture economics

Mówienie o zarządzaniu w kulturze wymaga doprecyzowania podejścia do problemu. Chodzi tu oczywiście o to, czym kultura jest lub nie jest, ale przede wszystkim jednak o system organizowania i finansowania kultury w Polsce.

Zasady prowadzenia działalności kulturalnej określa Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, w której czytamy, że „polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury”¹ oraz, że „działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej”².

Oznacza to, że kulturę „robić” może każdy, choć jednocześnie czytamy, że „formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury”³.

Choć przytoczone powyżej sformułowania w zasadzie sobie nie przeczą, pokazują jednak wyraźnie ukierunkowanie na kulturę publiczną, czy może raczej finansowaną i organizowaną w oparciu o środki publiczne. Tym samym dochodzimy do kwestii podstawowej – kiedy mówimy o zarządzaniu kulturą w Polsce w domyśle mówimy o kulturze publicznej, o zarządzaniu publicznymi instytucjami, o działaniach podejmowanych przez publiczne jednostki. O kulturze na ogół wypowiadają się przedstawiciele administracji, organizacji publicznych. Przytaczają dane, statystyki doty-

¹ Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991, Nr 114, poz. 493), rozdz. 1, art. 1, punkt 1.

² Tamże, rozdz. 1, art. 3, punkt 1.

³ Tamże, rozdz. 1, art. 2.

czące kultury bez dodatkowego komentarza, że dotyczą one wyłącznie działalności publicznej, nawet bez zastanawiania się nad tym faktem.

Przyczyną, dla której tak się dzieje, jest z jednej strony brak zainteresowania ze strony publicznych ośrodków innymi formami prowadzenia działalności kulturalnej, można nawet powiedzieć, że pewnego rodzaju ignorancja czy lekceważenie (np. wielu dyrektorów teatrów uważa, że teatry prywatne nie stanowią dla nich konkurencji), z drugiej zaś zwykły brak wiedzy na temat działalności kulturalnych prowadzonych poza oficjalnym obiegiem kultury. Wiemy, że istnieją prywatne teatry, kina czy galerie sztuki, ale niewiele wiemy na temat pozapublicznych centrów kultury, orkiestr czy bibliotek. Nie widać ich w statystykach, na których opiera się cały system monitorowania działalności kulturalnej.

To ostatnie sformułowanie dotyka następnego ważnego problemu zarządzania kulturą – braku jednolitej i spójnej bazy danych, umożliwiającej wyciąganie wniosków natury ogólnej.

Istniejące bazy mają charakter statystyk i rejestrów, do których wpisywane są wyłącznie publiczne instytucje (na podstawie przynależności organizacyjnej).

Podstawową bazę danych o kulturze tworzy Główny Urząd Statystyczny, na podstawie formularzy sprawozdawczych składanych głównie przez publiczne instytucje kultury. Należy tu dodać, że powoływane w ostatnich latach publiczne instytucje nie zawsze mają w swoich dokumentach zapisany obowiązek składania takich sprawozdań, w związku z tym baza ta jest zdecydowanie niepełna.

Mimo to i tak właśnie GUS ma największą bazę danych o kulturze. Od czasu do czasu prowadzi badania ukierunkowane, wydaje rocznik poświęcony kulturze, w 2009 roku zostało zaś podpisane porozumienie między prezesem GUS-u a ministrem kultury o podjęciu współpracy międzyresortowej w dziedzinie badań z obszaru kultury, czego efektem jest utworzenie Ośrodka Statystyki Kultury (OSK) z siedzibą w Krakowie.

Ośrodek, poza pracą nad nowymi, bardziej dostosowanymi do dzisiejszego rynku kultury formularzami dotyczącymi sprawozdawczości, prowadzi badania zleczone, jak np. na temat kultury w województwie małopolskim, przeprowadzone jak dotąd za rok 2008 i 2009⁴. Po wejściu na stronę internetową OSK okazuje się jednak, że udostępniono tam jedynie wybrane wyniki badań, w większości za rok 2008. Na marginesie należy dodać, że na głównej stronie GUS dane statystyczne zamykają się na roku 2009. Pokazuje to, że system zbierania i opracowywania danych jest bardzo powolny (mamy połowę roku 2011) i niedostosowany do czasów współczesnych (co ma bardzo istotne konsekwencje np. przy aplikowaniu o dotacje unijne).

Rozwijając nieco wątek „statystyczny”, należy zauważyć, że pierwsze próby ujęcia kultury w liczby na poziomie Unii Europejskiej zostały podjęte w latach 90. ubiegłego wieku. Efektem licznych spotkań eksperckich była rezolucja dotycząca promocji statystyk w dziedzinie kultury i wzrostu ekonomicznego, wydana przez Radę Europejską 20 listopada 1995 roku. W 1997 roku została powołana Leadership Group (LEG) on Cultural Statistics, która w 2000 roku została zamieniona na grupę roboczą

⁴ Zob. www.stat.gov.pl/krak [odczyt: 27.09.2011].

Europejskiego Urzędu Statystycznego (European Statistical Office — EUROSTAT). Grupa ta stworzyła definicję pojęcia „sektor kultury” na potrzeby EUROSTAT-u, poprzez wskazanie ośmiu dziedzin oraz sześciu funkcji – założyła, że działania w sektorze kultury są związane z zachowaniem, twórczością, produkcją, rozpowszechnianiem, handlem oraz edukacją we wszystkich dobrach i usługach kulturalnych w następujących obszarach:

1. Dziedzictwo kulturowe:
 - pomniki historii
 - muzea
 - stanowiska archeologiczne
 - inne dziedzictwo.
2. Książki i prasa:
 - książki
 - gazety i czasopisma.
3. Sztuki wizualne:
 - sztuki wizualne (włącznie z designem)
 - fotografia
 - multidyscyplinarne.
4. Architektura.
5. Archiwa.
6. Biblioteki.
7. Sztuki performatywne:
 - muzyka
 - taniec
 - teatr muzyczny
 - teatr dramatyczny
 - multidyscyplinarne
 - inne (cyrk, pantomima etc.).
8. Media audio i audiowizualne/multimedia:
 - film
 - radio
 - telewizja
 - wideo
 - nagrania audio
 - multimedia⁵.

Zdefiniowany w ten sposób sektor kultury dotyczy wielu dziedzin życia społeczno-ekonomicznego, nie jest porównywalny z żadnym konkretnym sektorem ekonomicznym.

Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 2002 roku, w której wezwał on Komisję Europejską do przeprowadzenia szczegółowego badania sektora przemysłów kultury w Europie, prowadzi także do ujednoczenia statystyk EUROSTAT-u w dziedzinie kultury w ogóle.

⁵ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [odczyt: 27.09.2011].

W roku 2006 firma konsultingowa Kern European Affairs (KEA) przeprowadziła na zlecenie Komisji Europejskiej (Dyrekcji Generalnej ds. Edukacji i Kultury) kompleksowe badanie poświęcone ekonomicznemu wymiarowi sektora kultury w Europie. Podjęto w nim próbę redefinicji kultury oraz zmierzenia ekonomicznej wartości sektora⁶.

Badanie KEA, uwzględniające nowe „dziedziny” kultury, wprowadziło podział na:

1. Sektor kultury – tradycyjne dziedziny sztuki i przemysły kultury, których wynik jest czysto artystyczny, takie jak: sztuki wizualne, performatywne, dziedzictwo, film i wideo, telewizja, gry wideo, muzyka, książka i prasa.
2. Sektor kreatywny – w jego skład wchodzi przemysły i działania, które używają kultury jako wartości dodanej w wytwarzaniu produktów pozakulturalnych i są to: architektura, design, reklama i przemysły powiązane (komputery, telefony komórkowe, odtwarzacze MP3 etc.).

Dzięki temu badaniu możliwe stało się wykazanie zatrudnienia, udziału w PKB UE oraz wzrostu gospodarczego w sektorze kultury, a w konsekwencji opracowanie wytycznych do stworzenia strategii dla sektora kultury. W 2007 roku Komisja Europejska podała swoje stanowisko w sprawie polityki kulturalnej w publikacji pt. *Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie*, potocznie nazywanej Europejską Agendą dla Kultury⁷.

W dokumencie zostały wskazane trzy główne cele składające się na strategię kulturalną:

1. Promowanie różnorodności kulturowej i dialogu międzykulturowego.
2. Promowanie kultury jako katalizatora kreatywności w ramach strategii lizbońskiej.
3. Promowanie kultury jako istotnego elementu stosunków międzynarodowych Unii.

Od momentu ogłoszenia programu zarówno EUROSTAT, jak i narodowe urzędy statystyczne próbują dostosować swój system sprawozdawczości do wypracowywanej metodologii.

Na pierwszy rzut oka widać, że wobec tak zdefiniowanej kultury i strategii rozwoju polski system gromadzenia informacji niemal wyłącznie z sektora publicznego jest sporym problemem i wyzwaniem zarówno dla GUS-u, jak i Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i wymaga przekształceń już na poziomie systemowym. Ministerstwo Kultury bowiem nie gromadzi i nie udostępnia informacji o różnych formach prowadzenia działalności kulturalnej (z wyjątkiem rozliczania dofinansowanych projektów), nie gromadzi informacji nawet o publicznej sferze kultury. Na stronie internetowej w zakładce „Instytucje kultury w Polsce” znajduje się wyłącznie wykaz i linki do instytucji prowadzonych i współprowadzonych przez ministerstwo. Analogicznie – samorządy prowadzą statystyki wyłącznie dla własnych instytucji. W efekcie nie ma w Polsce jednolitej bazy danych czy choćby wy-

⁶ KEA, *The Economy of Culture in Europe, study for the European Commission*, 2006.

⁷ *Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie*, <http://ec.europa.eu/culture> [odczyt: 27.09.2011].

kazu publicznych instytucji kultury – na szczęście próbują takie bazy tworzyć serwisy branżowe, np. e-teatr.

Szukając zatem informacji podstawowych, natrafiamy na pierwszą barierę – brak bazy czy chociażby przekierowania ze strony ministerstwa (np. w postaci linków) do stron odpowiednich organizacji czy instytucji, które takie bazy próbują tworzyć. Wydaje się, że takie informacje są bardzo potrzebne, stanowią przecież punkt wyjścia do prowadzenia jakichkolwiek dalszych działań.

Nie ma w Polsce spójnej metodologii związanej z gromadzeniem i przetwarzaniem danych statystycznych. W zależności od potrzeb, każda instytucja gromadzi dane według własnej metodologii – uwypuklił to wyraźnie np. raport dotyczący muzeów przygotowany na Kongres Kultury Polskiej w 2009 roku, którego autorka zestawiła między innymi statystyki GUS-u i KOBiDZ-u (Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków) dotyczące liczby muzeów w Polsce, które „mijają się” o ponad 200 placówek. Jeżeli do tego dołączyć jeszcze bazę Instytutu im. A. Mickiewicza, to pojawia się tu następujących 100⁸.

Główny Urząd Statystyczny nie prowadzi rejestrów umożliwiających identyfikację pozapublicznych podmiotów realizujących działania w sferze kultury. Kulturę poza obiegiem publicznym można tu odnaleźć wyłącznie na podstawie kodów PKD wpisywanych przez przedsiębiorców rejestrujących działalność gospodarczą, przy czym trzeba zaznaczyć, że w statystykach pojawia się wyłącznie pierwszy z kodów wpisanych przez przedsiębiorcę, wskazujący na podstawowy rodzaj działalności. Jeżeli prowadzenie działalności o charakterze kulturalnym zostało wpisane na drugim lub dalszym miejscach, podmiot nie zostanie zidentyfikowany jako prowadzący działalność kulturalną.

Problemy z gromadzeniem, brak usystematyzowanej wiedzy na temat choćby tego, jak duży jest sektor kultury w Polsce, jaka jest skala działalności pozapublicznej, niedostosowanie do standardów unijnych – wszystko to prowadzi do oceny, że mamy bardzo uproszczony obraz kultury, że mówimy prawdopodobnie zaledwie o wycinku takowej, że kiedy mówimy o zarządzaniu kulturą, napotykamy problemy o charakterze podstawowym.

W kontekście wszystkich powyższych uwag przedmiotem głównego zainteresowania autorki niniejszego tekstu jest ta część sektora kultury, którą raport KEA nazywa „sektorem tradycyjnym” (w domyśle zasadniczo publicznym).

System zarządzania oraz finansowania takiej kultury jest oparty przede wszystkim na systemie administrowania państwem. Tym samym instytucje kultury są zarządzane przez poszczególne szczeble administracji publicznej – centralny (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) i administrację samorządową, w której można wyodrębnić samorządy województw, powiatów i gmin.

Administrowanie kulturą przez organy publiczne ma bardzo istotne konsekwencje. Każda instytucja ma swojego organizatora – organ administracyjny, który nadaje jej statut, przyznaje dotację na prowadzenie działalności, zatwierdza plany działania

⁸ Zob. D. Folga-Januszewska, *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Warszawa 2008.

i jego wykonanie. Z jednej strony daje to instytucjom poczucie stabilizacji, z drugiej obniża niezależność i naraża na wpływy zewnętrzne – w polskiej rzeczywistości głównie polityczne. Widać w tym przede wszystkim niski stopień samodzielności finansowej instytucji, uzależnienie od administracyjnych decyzji urzędników. Kultura publiczna jest zarządzana przez urzędników – rozliczanie instytucji kulturalnych odbywa się na podstawie statystyk, wykazywanych w sprawozdaniach z działalności, a nie rzeczywistych osiągnięć merytorycznych.

Powoduje to, że znaczna część instytucji kultury koncentruje się z jednej strony na tworzeniu statystyk ukazujących je w pozytywnym kontekście, z drugiej zaś na politycznych układach w celu utrzymania *status quo* czy uzyskania lepszej dotacji. Co roku w trakcie przygotowywania budżetu (na każdym poziomie zarządzania) toczą się spory i dyskusje. W konsekwencji legitymizuje się system zarządzania oparty na politycznych układach i biurokratycznej administracji.

„Nakłady na kulturę w Polsce, zarówno publiczne, jak i prywatne, należą do najniższych w Europie. Malowniczo ilustruje tę sytuację minister kultury: przed laty jedna interwencja na rynku rolnym, polegająca na likwidacji tzw. górki wieprzowej, pochłonęła więcej, niż wynosi roczny budżet jego ministerstwa”⁹. Zarówno budżet Ministerstwa Kultury przeznaczony na dotację dla instytucji, jak i odpowiednie działy budżetów samorządowych mają na celu przede wszystkim utrzymanie istniejących instytucji. Oznacza to, że około 80% budżetu przeciętnej instytucji kultury jest przeznaczone na utrzymanie budynku, płace, ubezpieczenia, podatki, opłaty za media. Pozostałe po stronie kosztowej 20% może być przeznaczone na prowadzenie działalności merytorycznej. Konstrukcja takiego budżetu zależy od metod wypracowanych w poszczególnych instytucjach i jest ściśle związana z tym, co instytucja chce pokazać, a czego nie. Nawet w przypadku, gdy dla kilku instytucji organizator pozostaje ten sam, budżet każdej z nich wygląda inaczej. W efekcie jedne instytucje wykazują środki na prowadzenie działalności merytorycznej, inne zaś, że takowych nie mają. Jedne wykazują środki od sponsorów, w innych są one ukryte pod ogólnymi hasłami. Jedne pokazują przychody z prowadzonej działalności, inne marginalizują ten aspekt. Porównanie budżetów instytucji publicznych z tego samego sektora, np. teatrów podlegających temu samemu samorządowi gminy, jest niemal niemożliwe. Przy tym wszystkim budżet publicznej instytucji kultury musi się zbilansować, nie może być ujemny.

Struktura budżetu przeciętnej instytucji kultury nie pozwala na szukanie większych oszczędności. Należałoby nawet dodać, że w wyniku kryzysu gospodarczego podstawowe koszty utrzymania infrastruktury mają tendencję wzrostową. Konieczne w ostatnich latach oszczędności odbiły się na strukturze zarobków, możliwościach doskonalenia zawodowego, inwestowaniu w zasoby ludzkie z jednej strony bądź zatrudnieniu prac nad projektami z drugiej. Prowadzi to do sytuacji absurdalnej, gdy np. teatr, którego podstawowym celem działania jest tworzenie nowych przedstawień, zaprzestaje produkcji nowych premier – taka sytuacja zaistniała np. w krakow-

⁹ E. Bendyk, *Polaków kontakty z kulturą. Kultura buduje!*, www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1508350,1,polakow-kontakty-z-kultura.read [odczyt: 27.09.2011].

skiej Bagateli, która w latach 2006–2009 wystawiała średnio 5–6 premier rocznie, podczas gdy do lipca 2010 roku – tylko jedną. Jak podawał do publicznej wiadomości dyrektor Bagateli Henryk Jacek Schoen, budżet tej instytucji był w roku 2010 niższy od roku poprzedniego o 1,3 mln zł. Dyrektor Jacek Strama z nowohuckiego Teatru Ludowego mówił: „Dostaliśmy o jedną czwartą mniej pieniędzy. Musieliśmy zredukować zatrudnienie, obniżyć premie, zmniejszyć honoraria. Tylko takie oszczędności pozwoliły nam na produkcję nowych spektakli. Inaczej nie byłoby ani jednej premiery”¹⁰.

Finansowanie kultury ze środków publicznych jest w Polsce ciągle na bardzo niskim poziomie. Po Kongresie Kultury Polskiej w 2009 roku zaktywizowane zostały działania mające na celu zwiększenie publicznego budżetu – w maju 2011 roku premier Donald Tusk podpisał Pakt dla Kultury, którego podstawowym celem jest stopniowe zwiększanie budżetu państwa na kulturę do poziomu 1% w roku 2015¹¹.

„Kryzys” jako słowo-wytrych ciągle jest obecne w kulturze – wystarczy wejść na jakikolwiek serwis kulturalny i przejrzeć nagłówki, pojawiają się tam takie hasła, jak „oszczędny sezon”, „remont pochłonie...”, „w kulturze czas na zaciskanie pasa”, „brakuje pieniędzy”¹². Używane jest głównie jako argument w walce o zwiększanie dotacji z publicznego budżetu. Nie ma tam mowy o reformie zarządzania. Z drugiej zaś strony dyrektor TR Warszawa Grzegorz Jarzyna mówił:

[...] moi zwierzchnicy wymuszają na nas „reformę” finansów, czyli redukcje etatów i wynagrodzeń, ale sami reformy systemu planowania i zarządzania instytucjami kultury nie robią. Jedyna zmiana polega na tym, że w gabinecie pani prezydent i pana ministra z uwagą wysłuchiwane są sugestie co do kierunku tych reform¹³.

Przyłączenie się Polski do Unii Europejskiej zmusza do zmian w systemie zarządzania kulturą. Stwarza ogromne szanse, ale i rodzi nowe problemy, do których polskie instytucje kultury sektora publicznego nie są przyzwyczajone.

Ogromną szansą dla kultury wydaje się możliwość korzystania z funduszy unijnych. Z różnorodnych funduszy można dofinansowywać zarówno działalność kulturalną, infrastrukturę, jak i zwykle koszty utrzymania. Mamy do dyspozycji przynajmniej kilkanaście programów, w których zaprogramowano bezpośrednie dotowanie kultury (od programu KULTURA czy MEDIA zaczynając, na regionalnych programach operacyjnych kończąc) oraz wiele innych, w których taka możliwość występuje pośrednio.

Na podstawie Strategicznych Wytycznych Wspólnoty¹⁴ Polska przygotowała liczne dokumenty programowe próbujące wpisać się w aktualny okres programowania

¹⁰ Handzlik T., *Instytucje kultury kontra biuro festiwalowe*, http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35796,8496954,Instytucje_kultury_kontra_biuro_festiwalowe.html [odczyt: 27.09.2011].

¹¹ Zob. www.mkidn.gov.pl [odczyt: 27.09.2011].

¹² Np. w serwisie e-teatr.pl [odczyt: 27.09.2011].

¹³ Pawłowski R., *Ministerstwo drobnych kroków*, wyborcza.pl [odczyt: 23.09.2010].

¹⁴ Zob. Decyzja Rady z dnia 6 października 2006 r. w sprawie strategicznych wytycznych Wspólnoty dla spójności (2006/702/WE), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 291/11 z dnia 21 października 2006 roku.

na lata 2007–2013 – od Narodowej Strategii Spójności¹⁵ do dokumentów sektorowych, jak Narodowa Strategia Rozwoju Kultury¹⁶, wraz z uzupełnieniami zaplanowana do roku 2020.

Diagnoza przygotowana na potrzeby strategii uwypukliła niektóre z problemów dzisiejszej kultury, również te, o których była mowa już wcześniej. Czytamy o tym, że:

- publiczne nakłady na kulturę w Polsce są za niskie, występują zbyt duże różnice pomiędzy regionami;
- głównymi problemami w skali makro są: „sektorowe” podejście do kultury, niespójna i niekompletna statystyka w sferze kultury, a także zbyt głęboka decentralizacja niektórych sfer kultury;
- jednostki samorządu terytorialnego cechuje niska skłonność do współpracy między sobą w sferze kultury¹⁷.

Wśród omówionych w innym miejscu dokumentu słabych stron polskiej kultury do najważniejszych należą:

- brak jasno określonej polityki kulturalnej państwa;
- brak spójnej polityki kulturalnej jednostek samorządu terytorialnego (między wszystkimi szczeblami władzy samorządowej) i Ministerstwa Kultury;
- brak zarządzania strategicznego w kulturze, koncentracja jedynie na zarządzaniu operacyjnym;
- brak efektywnych instrumentów oddziaływania na kulturę w regionach;
- niski budżet ministra kultury;
- niskie wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca – zdecydowanie niższe niż w innych krajach Unii Europejskiej;
- zadłużenie instytucji kultury;
- zbyt duże zróżnicowanie publicznych wydatków na kulturę pomiędzy regionami w przeliczeniu na jednego mieszkańca;
- zły stan techniczny infrastruktury instytucji kultury.

Niewątpliwie należałoby się zgodzić z niektórymi postulatami zapisanymi w NSRK, takimi jak:

- Niezbędna jest racjonalizacja wydatków w sferze kultury, reorganizacja działalności kulturalnej (zmiany ustawowe), wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania instytucjami kultury, zastosowanie nowych technologii w upowszechnianiu kultury, dostosowanie programów nauczania w szkołach i uczelniach artystycznych do rynku pracy.
- Konieczna jest zmiana proporcji pomiędzy zarządzaniem operacyjnym a zarządzaniem strategicznym, a także programowanie rozwoju.
Zmiany systemowe następują powoli. Coraz więcej środków finansowych

¹⁵ NSS 2007, <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/NSS.aspx> [odczyt: 29.09.2011].

¹⁶ *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Warszawa 2004; *Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005.

¹⁷ *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury*, dz. cyt.

działą, zamiast ministerstwa, specjalistyczne komórki: Narodowe Centrum Kultury, Instytut Teatralny, Instytut Książki, PISF, wybierając projekty w drodze konkursu. To z kolei wymaga przekształceń na poziomie samych instytucji, zmiany sposobu myślenia, ograniczenia żądań wobec budżetów publicznych, wzrostu samofinansowania.

W ostatnich kilku latach zauważa się wyraźną zmianę w zarządzaniu poszczególnymi instytucjami, widać, że instytucje coraz częściej szukają środków zewnętrznych, by realizować pomysły, idee, misję, by wreszcie stać się rzeczywiście konkurencyjnymi. Pokazuje to, że kultura publiczna przechodzi kolejny etap w hierarchii potrzeb, że instytucje szukają możliwości realizowania pomysłów. Dotyczy to oczywiście tych instytucji, w których występuje potrzeba robienia czegoś więcej niż utrzymywania *status quo*.

Chcąc korzystać ze środków unijnych, instytucje kultury muszą doprowadzić do tworzenia długofalowych strategii rozwoju, opartych na wizji rozwoju instytucji, formułowaniu misji. Te podstawowe aspekty zarządzania są w instytucjach kultury traktowane po macoszemu, podczas gdy we wszystkich programach unijnych projekt starający się o dofinansowanie musi wykazać nie tylko, jakie działania będą podjęte, ale również w jakim celu, wykazać związek z odpowiednimi zapisami strategii rozwoju instytucji i innych strategii ogólnych i sektorowych, zaprezentować pomysły na zagospodarowanie produktów projektu w przyszłości, a nie tylko w czasie realizacji projektu, pokazać analizy potrzeb publiczności potwierdzające zasadność podejmowanych działań.

Obowiązkowa we wszystkich konkursach analiza potrzeb związanych z realizacją projektu powinna być oparta na realnych badaniach i analizach. Niestety, instytucje na ogół nie mają na czym się oprzeć. W Polsce prowadzi się bardzo niewiele badań w kulturze. Wyjątkiem na tym tle są wspomniane już wcześniej statystyki, ze wszystkimi opisanymi ograniczeniami.

Jedyny w Polsce program dofinansowujący badania w kulturze (Obserwatorium kultury) jest prowadzony w Narodowym Centrum Kultury (wcześniej bezpośrednio w Ministerstwie Kultury) i ma budżet na poziomie zaledwie 1 mln zł (istnieje dopiero od 2009 roku). Zważywszy na skalę potrzeb, to bardzo niewiele. Organizatorzy konkursu dotacyjnego muszą wybierać między projektami dużymi, o większym budżecie, a większą liczbą małych.

Jak wielki jest to problem, pokazuje dokumentacja konkursu¹⁸ – np. w 2011 roku na 99 złożonych wniosków dofinansowanie otrzymało 16. Trzeba przy tym wyraźnie podkreślić, że 16 projektów badawczych w skali całej Polski to doprawdy bardzo mało.

Zasady funkcjonowania programu są również kontrowersyjne – nie do końca wiadomo, według jakich reguł są przyznawane dotacje (wnioskodawca zna kryteria konkursu, ale nie poznaje częściowych wyników, jedynie ocenę ostateczną), nie zostały jasno sprecyzowane linie przewodnie, które pozwoliłyby na analizę tego, jaką wiedzę o kulturze budujemy na podstawie dofinansowanych projektów.

¹⁸ Zob. obserwatoriumkultury.nck.pl [odczyt: 29.09.2011].

Skalę dofinansowywanych badań wyznaczają również urzędowe, odgórne terminy, narzucające realizację projektów w systemie roku kalendarzowego. W założeniach wcześniejszych planowane były dwa nabory w roku, z czego jeden nabór odbywał się w listopadzie roku poprzedzającego badanie, a drugi w marcu roku, w którym badanie miało się odbyć. Choć założenia były teoretyczne (alokacja wyczerpywana była w pierwszym naborze), założenia były słuszne – dawało to szansę na realizację większych i mniejszych projektów badawczych.

W roku 2011 nabór odbył się w marcu na projekty realizowane w bieżącym roku kalendarzowym, z terminem rozliczenia do 31 grudnia. Zasada ta jest co najmniej kontrowersyjna, zwłaszcza że wyniki konkursu ogłoszono w połowie maja. Zostało kilka miesięcy na realizację projektów, w tym miesiące wakacyjne, w których większość instytucji pracuje w ograniczony sposób.

Mimo wszystkich wad takiego systemu przyznawania dotacji, pozostaje on i tak właściwie jedyną formą finansowania badań. Można mówić oczywiście o różnych innych możliwościach, jak np. dotacje celowe w samorządach (ograniczone na ogół brakiem chęci prowadzenia badań, niewielkimi zasobami finansowymi i marginalizowaniem kultury w hierarchii priorytetów). Można mówić o regionalnych programach operacyjnych, ale nawet jeżeli pojawiają się tu możliwości podejmowania badań, to w niewielkim stopniu przekładają się one na rynek kultury (na ogół jest tu mowa o realizacji badań na potrzeby gospodarki z wykorzystaniem nowoczesnego sprzętu technicznego, nacisk na komercjalizację wyników badań, które nie będą miały zastosowania na rynku kultury publicznej). Z drugiej strony trzeba przyznać, że w programach operacyjnych można na ogół realizować badania, jeżeli zostaną one dobrze uzasadnione w kontekście innych działań projektowych.

Nawet Kraków, miasto, które w Polsce jest kojarzone przede wszystkim z kulturą właśnie, dotacje rozdziela głównie na działalność kulturalną, nagrody i stypendia twórcze. Na badania pieniędzy już nie starcza.

Tym samym, widząc jak problem badań i budowania wiedzy jest traktowany na poziomie tych, którzy realizują „politykę kulturalną” i rozdysponowują środki, trudno jest wymagać innego podejścia w samych instytucjach.

Instytucje bardzo powoli dostrzegają, że działalność kulturalna jest konkurencyjna, że wymaga poznania rynku, możliwości znalezienia własnej niszy i zaplanowania jej wykorzystania. W większości przypadków instytucje nie zauważają współczesnych, ogólnoeuropejskich trendów, wśród których wymieniane są przede wszystkim:

- większe zapotrzebowanie na usługi i produkty kulturalne, połączone z coraz mniejszym wsparciem ze środków publicznych, co oznacza większą konkurencyjność;
- modele konkurencyjności stosowane do tej pory w służbie zdrowia, opiece socjalnej i edukacji zaczęły być wdrażane w sferze kultury i sztuki, co spowodowało położenie większego nacisku na kontrolę kosztów niż na jakość działań kulturalnych;
- poszukiwanie nowych możliwości biznesowych przez organizacje non profit, w tym te, zajmujące się kulturą i sztuką, w celu kompensaty zmniejszonych dotacji publicznych;

- profesjonalizacja działań w sferze gospodarowania finansami, ogólnego zarządzania i usług, często połączona z nieśmiałością w podchodzeniu do kwestii doradztwa;
- nacisk sfer rządzących na większe zaangażowanie społeczne projektów kulturalnych i na większą transparentność fiskalną, spowodowane potrzebą usankcjonowania działań;
- zmienne wsparcie finansowe ze strony darczyńców prywatnych, skutkujące wahaniem w poziomie udzielanego wsparcia¹⁹.

Na tych polach instytucje publiczne przegrywają z sektorem pozarządowym i innymi organizacjami realizującymi projekty kulturalne – instytucje te są skostniałe i nieelastyczne, cechują się powolnością reagowania i długim procesem decyzyjnym, zasłaniając się przy tym potrzebą realizacji misji mającej na celu edukację i wychowywanie społeczeństwa (paragraf o tym mówiący już dawno zniknął z ustawy regulującej prowadzenie działalności kulturalnej). Wykazują ponadto ogromny opór wobec wymogów stawianych nowoczesnym przedsiębiorstwom, traktując je często jako próbę standaryzacji i szufladkowania.

Instytucje publiczne utwierdzają się dodatkowo w swoich przekonaniach w wyniku ponownego masowego zainteresowania się nimi publiczności. Teatry i muzea przeżywają prawdziwy powrót publiczności, bilety na operę trzeba rezerwować z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, trudno jest zdobyć bilety na ciekawy koncert. Pokazują to statystyki GUS, np. w 2008 roku w Polsce działało 187 teatrów publicznych, o trzy więcej niż rok wcześniej. Najwięcej, bo 40 teatrów, ulokowanych było w województwie mazowieckim, w tym aż 34 w samej Warszawie. W tym samym 2008 roku teatry polskie wystawiły łącznie 55 tys. przedstawień, co stanowi wzrost do roku poprzedniego o 9,3%. Frekwencja widzów wyniosła 11,6 mln osób, co stanowiło wzrost o 17,8% w porównaniu z rokiem poprzednim. Była to – co warto podkreślić – rekordowa frekwencja w przeciągu ostatnich dziesięciu lat²⁰.

Przy tym wszystkim jednak instytucje kulturalne nie znają swoich odbiorców. Dane, którymi dysponują, mają zwykle charakter statystyk frekwencji (w ten sposób można wykazywać rangę podejmowanych działań), nie prowadzi się badań i analiz dotyczących tego, kim jest odbiorca, jakie ma potrzeby, co myśli o danej instytucji i jej ofercie. Większość tzw. badań marketingowych jest prowadzona bez żadnego zaplecza metodologicznego. Działy marketingu prowadzą statystyki dotyczące tego, ile osób wzięło udział w badaniu (liczba badanych pokazuje efektywność działu), jak odpowiadali na poszczególne pytania, na ogół nie ma krzyżowego zestawienia pytań ani analizy, są zaś tabele i wykresy będące graficznym przedstawieniem odpowiedzi na poszczególne pytania. Instytucje zamykają się wyłącznie w kręgu własnych odbiorców, tych, którzy już przyszli na wystawę, koncert czy przedstawienie. Nie ma tu miejsca na rzeczywiste badanie opinii czy poszukiwanie nowych odbiorców.

¹⁹ Anheier H., *W jaki sposób sektor kultury może przetrwać finansowy kryzys?*, www.labforculture.org/pl/home/zawarto%C5%9B%C4%87/2009/w-jaki-spos%C3%B3b-sektor-kultury-mo%C5%BCe-przetrwa%C4%87-finansowy-kryzys [odczyt: 29.09.2011].

²⁰ Główny Urząd Statystyczny, *Kultura w 2008 roku*, Warszawa 2009.

Podejście zarządzających do problemu poznawania odbiorców i badania ich opinii obrazuje wysoki stopień ignorancji. Instytucje nie są zainteresowane opinią publiczności, nie chcą wiedzieć, jak jest odbierana ich oferta. Nie chcą tego wiedzieć również dysponenci środków finansowych – urzędnicy. W gospodarce wprowadzenie nowego produktu na rynek jest poprzedzone całym systemem badań, analiz i testów – również konsumenckich. Wprowadza się próbnie produkt, by sprawdzić reakcje nabywców, wartość popytu. W działającej w warunkach rynkowych kulturze w Polsce nie prowadzi się żadnych analiz popytu. Zarządzający zasłaniają się owym poczuciem realizacji misji edukowania i wychowywania społeczeństwa, a w celu zrównoważenia budżetu grają na łatwych do przewidzenia potrzebach rozrywki.

Jest to oczywisty anachronizm w społeczeństwie, które nie chce być wychowywane, które chce samo wybierać z oferty kulturalnej, na równi korzystać z dóbr kultury tradycyjnej i popularnej. Paradoksalnie jednak trzeba zauważyć, że badanie potrzeb kulturalnych jest niezbędne do prawidłowego edukowania i wychowywania. Do opisanych powyżej trendów w kulturze należałoby dodać bowiem jeszcze jeden – nową publiczność, taką, która chce być nie tylko obserwatorem czy biernym uczestnikiem wydarzeń kulturalnych, ale chce je aktywnie współtworzyć, wyrażać swoje opinie. Zjawisko to można obserwować na przykładach przetwarzanych dzieł sztuki, utworów muzycznych, filmów, które masowo pojawiają się w Internecie, niekoniecznie w celu zaprezentowania nowych wartości, często zaś po to, by pokazać swoją sprawność techniczną, umiejętność łamania barier.

Ten ostatni wątek – współczesnej, aktywnej publiczności kulturalnej – jest kwestią, która nie powinna być przez instytucje kulturalne bagatelizowana. Rzeczywistą wysoką pozycję konkurencyjną na rynku kultury utrzymają te instytucje, które prowadzą dialog ze swoimi odbiorcami, poznają ich potrzeby i oczekiwania, są otwarte na dyskusje.

Podsumowując powyższe rozważania, wielokrotnie tylko sygnalizowane problemy, należy wrócić do kwestii zarządzania lub (nie)zarządzania kulturą w Polsce. Wiele z poruszonych kwestii wymaga podejścia systemowego, jak choćby dostosowanie pojęcia kultury do ujęcia reprezentowanego przez Unię Europejską (sektor tradycyjny i sektor kreatywny), zmian o charakterze legislacyjnym, opracowanie nowego systemu organizowania działalności publicznych instytucji.

Bardzo wiele jednak zależy od samych instytucji. Konkurencyjność staje się faktem, państwo nie jest w stanie utrzymywać wszystkich z publicznego budżetu, zwłaszcza że pomału kończą się inwestycje infrastrukturalne z początku obecnego okresu programowania i zostanie oddanych do użytku wiele nowych bądź zmodernizowanych budynków. Można zrozumieć obawy związane ze standaryzowaniem procedur zarządzania, niemniej jednak trzeba pamiętać, że instytucje kultury wydają pieniądze publiczne – tym samym muszą jasno określić, na co są one wydawane i w jaki sposób.

Coraz rzadziej daje się utrzymywać jedynie *status quo* (jak w przypadku nagłośnionego rok temu Muzeum Wojska Polskiego w Białymstoku, które od lat 70. ubiegłego wieku nie zmieniło wystawy). Niezależnie od zmian systemowych każda

instytucja, używając bądź nie terminologii właściwej dziedzinie zarządzania, musi odpowiedzieć sobie na pytania o charakterze podstawowym: co robimy, po co to robimy, dla kogo...

BIBLIOGRAFIA

- Anheier H., *W jaki sposób sektor kultury może przetrwać finansowy kryzys?*, www.labforculture.org/pl/home/zawarto%C5%9B%C4%87/2009/w-jaki-spos%C3%B3b-sektor-kultury-mo%C5%BCe-przetrwa%C4%87-finansowy-kryzys [odczyt: 29.09.2011].
- Bendyk E., *Polaków kontakty z kulturą. Kultura buduje!*, www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1508350,1,polakow-kontakty-z-kultura.read [odczyt: 27.09.2011].
- Decyzja Rady z dnia 6 października 2006 r. w sprawie strategicznych wytycznych Wspólnoty dla spójności (2006/702/WE), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 291/11 z dnia 21 października 2006 roku.
- Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie*, Bruksela 2007, <http://ec.europa.eu/culture> [odczyt: 27.09.2011].
- Folga-Januszewska D., *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Warszawa 2008 (raport przygotowany na Kongres Kultury Polskiej w 2009 roku, dostępny na stronie: www.kongreskultury.pl) [odczyt: 27.09.2011].
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura w 2008 roku*, Warszawa 2009.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kultura w 2009 roku*, Warszawa 2010.
- Handzlik T., *Instytucje kultury kontra biuro festiwalowe*, http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35796,8496954,Instytucje_kultury_kontra_biuro_festiwalowe.html [odczyt: 27.09.2011].
- KEA, *The Economy of Culture in Europe, study for the European Commission*, 2006.
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Warszawa 2004.
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991, Nr 114, poz. 493), tekst ujednolicony.
- Uzupełnienia do Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005.